

마을단위 농업경영체의 비전공유, 의사결정과정, 실무경영역량과 경영성과와의 관계*

박운선^{a**} · 박주섭^a · 조형래^b · 이상영^a

^a농촌진흥청 기술경영과(경기도 수원시 서둔동)

^{aB}가천대학교 경상대학 경영학과(경기도 성남시 복정동)

국문요약

본 연구에서는 마을단위 농업경영체 경영성과에 미치는 영향요인에 대해 설명하였다. 본 연구의 목적은 마을단위 농업경영체의 경영개선방안 기초 연구로서 마을단위 농업경영체의 개념정리·농업경영체의 구축과 지속적 운영을 위해 경영성과요소를 조사분석 하였다. 본 연구의 대상은 마을단위 농업경영체로 행정구역상의 마을단위로 한정짓기보다는 마을이라는 개념을 넓게 보기위한 상징적인 개념으로 영농활동을 적극적으로 수행하는 농업인이 면·군 단위로 또는 수평적으로 활동하는 확장된 범위에서의 농업경영체를 의미한다.

이를 토대로 실제 마을을 움직이고 있는 핵심농이 벤치마킹할 수 있으며 현재 운영하고 있는 예비사회적 기업, 농어촌공동체회사, 색깔있는 마을 중에서 표본을 추출하고 140개소에 현장방문 및 우편, 전화설문조사를 실시하였다. 이중 설문문에 참여한 경영체 51개소로, 조사결과를 바탕으로 인적인프라, 문화유산관리, 공동체유대감, 공동체커뮤니케이션, 의사결정과정 및 갈등관리역량보다는 경영역량, 생산역량, 마케팅역량, 경쟁역량이 경영성과(매출액)와 관계가 있는 것으로

* 본 연구는 2012년도 농촌진흥청 농업경영공동연구사업(마을단위농업경영체의 경영개선방안)의 지원에 의해 이루어진 것임(과제번호 : PJ008720)

** 교신저자(박운선) 전화: 031-299-2333. e-mail: uspark@korea.kr
441-707) 경기도 수원시 권선구 수인로 126 농촌진흥청 기술경영과 경영조직연구실

로 나타났다. 이를 참고하여 마을 단위 농업경영체들의 성과에 영향을 주는 요소들을 실증적으로 살펴봄으로써 향후 실무적인 차원에서 농업경영체를 운영하는 주체들에게 시사점을 줄 것으로 기대한다.

주요어: 마을단위 농업경영, 마을단위 농업경영체

1. 서론

한국농촌지역사회는 현재 고령화와 과소화 마을 증가로 인해 농촌마을의 기능과 정체성 상실의 위기에 직면해 있다(이정원, 정윤희, & 임승빈, 2006). 그 어느 때보다도 소농중심의 영농구조에서 오는 농업주체의 약화로 어려움을 겪고 있다. 1990년에 도입된 농업법인제도에 의해 양적 확대는 이루었지만, 여전히 농업·농촌이 주도권을 갖지 못하고 단지 원료 공급자 혹은 농업 노동자로 머물러 있을 우려가 여전히 상존하고 있다(황영모, 2011). 이러한 문제들에 대한 인식으로부터 출발하여 농업경영체의 성과에 대해 점진적으로 관심을 갖게 되었다. 이와 관련하여, 농촌진흥청(2011)에서는 농업경영성과는 일정한 기간에 있어 자본, 토지, 노동 등의 생산요소에 의해 어느 정도의 이익을 얻었는가를 나타내는 경영체의 경제적 성과라고 하였고 따라서 하나의 효율성지표라고 설명하고 있다. 그 성과를 분석하기 위해서는 생산에 국한되지 않고 '생산→가공→판매→고객'이라는 가치사슬을 엮어낼 담당자, 즉 농업주체가 어떻게 생산요소를 활용하여 상품을 생산하고, 발생하는 이익을 분배하는지를 면밀히 검토해 나가야 한다고 주장하고 있다. 그러나 현재의 상황은 농업경영체가 제대로 육성되는 단계에 이르지 못함으로써 다수 소농을 포함하는 농업경영체의 육성을 통하여 개별경영의 한계를 극복하고 경영자원(토지, 노동,

자본, 정보)의 활용도를 높이기 위한 실질적인 방안이 필요하다고 하겠다. 이러한 점들을 볼 때 농업경영체가 성과를 내기 위해서는 어떤 요소들이 선결되어 이루어져야 하는가가 매우 중요한 이슈가 된다. 그러나 지금까지는 본격적인 실증분석를 통하여 농업경영체의 성과와 성과에 미치는 영향요인을 분석하는 연구들은 그다지 활발하게 이루어지지 못하였다. 이러한 점을 인식하여 본 연구에서는 지금 그리고 향후에도 농촌의 건실한 발전을 위해서 반드시 확보되어야 할 농업경영체의 성공과 관련되는 성과에 영향을 주는 요인을 살펴보고자 하였다. 다만 이 부분에 대한 많은 연구가 이전에 수행되지 못하였으므로 지금 단계에서 여러 영향요인과 경영성과와의 관계를 정확하게 분석하기에는 어려움이 있으므로 여기서는 탐색적 수준의 연구로서 각 요인과 경영성과의 기본적인 관련성을 밝히고자 한다. 본 연구에서는 이를 통하여 마을단위농업경영체 경영성과에 미치는 영향요인을 실증분석함으로써 그러한 요인들을 밝히고 그를 통해 이론적 또 실무적으로 관련 분야에 기여함에 그 목적을 두고 있다.

2. 이론적 고찰

2.1. 마을단위 농업경영의 개념

본 연구를 위해서 먼저 마을단위 농업경영체의 개념을 파악할 필요가 있으며, 현재까지 수행된 농업경영체와 관련된 연구를 종합해 볼 때, 농업경영체는 그 마을의 작목반, 영농조합법인을 기반으로 생산, 제조, 가공, 체험의 단계별로 발전하는 경영체가 있는 반면 그 마을의 특성에 맞게 적절한 형태로 성장하고 있는 생산중심자원을 운영하는 마을단위 농업경영으로 정의내릴 수 있다.

마을단위 농업경영 측면이란 전반적으로 마을을 아우르고 있고, 마을의 활성화와 지속성을 유지시켜주는 마을단위 농업공동체¹⁾, 농어촌공동체회사, 영농조합법인, 사회적 기업, 비영리법인까지 모두 포함한 농업경영체와의 조화를 추구하는 것을 말한다.

구체적으로 마을주민 참여와 농업경영체의 리더, 마을과 농업경영체, 그리고 마을주민과 미래 농업경영체와의 조화를 포함함으로써 경제적 토대유지 및 강화 측면과 지속가능한 마을을 함께 고려하는 개념이다.

경제적 토대유지 및 강화 측면은 그 마을생활기반의 활력과 삶의 질을 개선할 수 있는 효율적이고 건강한 공동체 역할을 자연스럽게 추구하는 것을 말한다.

마을단위 농업경영은 개별 농가입장에서 볼 때 생산자와 마을자원과의 상생을 통한 장기적이고 광의의 삶의 질 추구라는 의미를 지니며, 사회적으로는 마을 주민 스스로 마을의 발전과 자원활용 문제를 해결하고 책임을 지려는 태도, 신념으로 구체화 되어 지속가능한 생활양식으로서의 변화를 이끄는 농업경영의 의미를 가진다. 따라서 본 연구에서는 마을단위 농업경영을 전반적인 마을을 아우르고 있는 모든 농업경영체를 대상으로 연구를 진행하고자 한다.

2.2. 마을단위 농업경영체의 개념

일반적으로 그간 정책사업의 가시적인 효과로 형성된 여러 농업경영체 뿐만 아니라 잠재적인 자원과 경쟁력의 총체로 농업경영체가 등장하였다.

즉, 마을단위 농업경영체는 “마을의 활성화를 위해 필요한 마을단위

1) 마을단위농업공동체란 마을단위로 공동영농을 수행하는 공동체를 구성하여 지역경제 구심체로 육성하는 마을단위 농업법인설립·운영사업을 포함함. 농림수산식품부 농업정책국(2010.12)의 추진

자원을 파악하고, 농업경영체에 영향을 미치는 환경변화를 수용하여 운영관리로 구체화할 수 있는 비즈니스 모델”이다.

이러한 측면에서 마을단위 농업경영체가 마을에서 잘 운영될 수 있도록 잠재적 실현 능력으로써, “마을의 활성화와 지속성을 유지시키기 위해 마을단위 농업경영체가 효율적으로 운영·관리하는데 필요한 잠재적, 가시적 자원의 결합체”라고 할 수 있다.

특히 잠재적인 경쟁력으로, 마을단위 내의 경영자원과 관련된 효율적인 의사결정을 할 수 있는 주체적인 요건 즉, 내적역량인 경영 능력과 경영자원(토지, 노동, 시설, 농기계 등) 이러한 경영능력이 실현될 수 있는 관련된 외적여건이 모두 고려되어야 한다는 관점을 반영하는 것이 필요하다. 경영성과분석의 자료를 가지고 다른 우수농업경영체의 경영실적이나 표준이 되는 농업경영과 같은 시점에서 비교하거나 과거의 경영실적과 비교함으로써 경영의 실태를 파악하고 경영상의 문제점을 찾아낼 수 있으나 농업경영성과는 경영자의 능력과 기술의 차이 크기 때문에 농업경영체마다 차이가 다르게 나타난다(농촌진흥청, 2011).

따라서 본 연구에서는 마을단위 농업경영체를 “마을단위 농업활성화를 위해 필요한 자원을 파악하고 제반환경의 수용을 통한 주체 조직화의 잠재력을 갖추어 이를 실제 운영으로 구체화하는 경쟁력의 총체”로 정의한다. 이에 본 연구에서는 마을의 특성을 고려하여 마을이 개발의 주체가 되고 마을의 자원을 활용하여 지역활성화 전략을 추진해 갈 수 있는 농업경영체의 경영성과 요인을 찾고자 한다.

이러한 개념 정의에 근거하여 마을단위 농업경영체의 구성체계를 마을주민과 함께 지속가능한 운영할 수 있는 ‘경영체의 공유 및 의사결정관리’와 사회적·물리적 제반환경을 인식하고 수용하는 경영역량, 생산역량, 마케팅역량, 경쟁역량으로 가시화할 수 있는 ‘실무경영역량’으로 각각 구성한다.

2.3. 마을단위 농업경영체의 범위

그리고 농림수산식품부는 아래 <표 1>와 같이 마을의 범위를 기본범위와 확장범위 모두 적용하여 정부 부처별 경영체 육성 관련 사업 추진체계와 원리, 내용과 방식 등을 정하고 있다.

<표 1> 농림수산식품부 마을단위 농업공동체의 마을범위

농림수산식품부 마을단위 농업공동체	구분	내용
마을 범위	기본범위	핵심리더의 리더십이 발휘될 수 있는 범위, 공동체적 사업운영 방식이 받아들여질 수 있는 범위로서 3개 이하의 마을
	확장범위	마을간 연합 또는 마을단위 농업공동체간 연합 형태로 먼단위 수준의 농업공동체

농업경영체 육성 및 지원에 관한 법률안 제1장 총칙 제2조에서 다음과 같이 정의하고 있다.

<표 2> 농업경영체 육성 및 지원에 관한 법률

제1장 총칙	
제1조 (목적)	이 법은 경쟁력 있는 농업경영 주체를 육성하여 국민에게 안전한 농산물과 식품을 안정적으로 공급하고, 나아가 농촌사회의 안정 및 국가 발전에 이바지함을 목적으로 한다.
제2조 (정의)	이 법에서 사용하는 용어의 정의는 다음 각호와 같다. ① “농업인”이라 함은 「식품·농업·농촌기본법」 제3조제2호의 규정에 의한 농업인을 말한다. ② “농업법인”이라 함은 제20조 및 제23조의 규정에 의하여 설립된 영농조합법인과 농업회사법인을 말한다. ③ “농업경영체”라 함은 농업을 주업으로 하는 농업인으로서 대통령이 정하는 기준을 갖춘 자와 농업법인을 말한다.

<p>제3조 (국가·지방자치단체·농업경영체의 책무)</p>	<p>① 국가 및 지방자치단체는 농업인과 농업법인(이하 “농업인등”이라 한다)이 경쟁력있는 농업경영체로 발전할 수 있도록 종합적인 정책을 수립·시행하여야 한다.</p> <p>② 국가 및 지방자치단체는 가족 노동력을 중심으로 하는 가족단위 농업경영체를 우선적으로 육성하여야 한다.</p> <p>③ 농업경영체는 품질 좋고 안전한 농산물을 생산하여 국민의 건강 증진에 기여하고, 농업경영의 효율성을 증대하여 국가 발전에 이바지할 수 있도록 노력하여야 한다.</p>
--------------------------------------	--

본 연구의 마을범위는 행정구역상의 마을단위로 한정짓기보다는 마을이라는 개념을 넓게 보기위한 상징적이고 열린 개념으로 적극적으로 영농활동을 하는 농업인이 마을을 넘어서 면·군단위로 또는 수평적 활동을 포괄하는 보다 확장된 농업경영체의 활동범위로 본다.

농업인의 위상을 높여주고 1차 생산을 기반으로 2차·3차까지 수익을 증대시키기 위한 적극적인 활동가로 성장하는데 의미가 있다. 영농조합법인 다음의 개념으로 농촌에서 사람들이 결합해서 움직이는 품앗이 작업반 등을 넘어선 농민들의 수익을 창출하는 개념이라고 볼 수 있다.

마을단위 농업경영체는 농업경영인의 비즈니스 형태이며 농업 경영인들이 모여서 하는 법인형태이다. 이러한 농업경영체가 일어나는 활동범위가 마을단위에서 일어나기 때문에 마을단위 농업경영체로 본다.

2.4. 주요 농업경영체 조직현황

전국의 영농조합법인은 최근 3년간 지속적으로 증가추세에 있는데 2012년 영농조합법인 수는 6,824개로 '00년 초반 감소 추이를 보이다가' 5년부터 정부의 지원과 육성정책으로 지속적으로 증가하고 있다. 아래 표에서 보는 바와 같이 충남, 전북, 전남, 경북, 경남 지역이 영농조합법인이 500개 이상 운영되고 있으며 논벼, 채소 분포가 많은 작목반 지역은 경북, 전남 지역으로 나타났다.

〈표 3〉 시도별 법인 및 작목반 현황

(단위 : 개)

구분	법인					작목반	작목반					
	영농조합	영어조합	농업회사	어업회사	논벼		채소	특용약용작물	화초관상작물	과수	기타	
전국	5,873	5,424	292	442	93	11,538	3,382	4,897	1,777	303	4,030	2,247
부산	19	17	2	1	-	20	11	8	1	4	7	2
대구	16	15	-	1	-	72	10	53	1	-	11	12
인천	55	49	20	6	6	59	30	16	4	-	18	9
울산	43	42	-	2	1	31	11	4	3	-	15	13
경기	453	410	15	56	7	911	371	360	125	47	263	207
강원	470	448	10	22	7	870	225	463	232	33	90	272
충북	371	353	8	18	2	1,054	270	375	185	11	580	216
충남	743	668	41	85	12	1,553	356	847	276	37	330	223
전북	801	757	15	55	10	1,220	332	452	226	65	410	293
전남	1,379	1,258	121	73	25	1,799	855	726	245	41	459	258
경북	750	713	8	47	6	2,395	528	808	300	22	1,309	408
경남	683	615	33	69	15	1,458	381	726	174	40	478	317
제주	90	79	19	7	2	96	2	59	5	3	60	17

3. 마을단위 농업경영체의 운영실태

3.1. 마을단위 농업경영체 유형

본 연구대상은 기존에 연구된 농업경영체의 유형으로는 지연성 조직경영체, 마을단위 영농조합, 농어촌공동체회사, 농식품형 예비사회적 기업 등의 관련내용과 맥을 함께한다. 이러한 농업경영체의 실체로 마을기업,

협동조합, 작목반, 영농조합법인, 개별단위에서 마을단위 경영시스템으로 운영하는 들녘별쌀경영체 같은 여러 지역적 상황과 특성에 맞는 농업조직경영체들이 운영되고 있다. 관련 선행연구를 통해 본 연구의 대상이 되는 마을단위 농업경영체가 갖는 의미를 도출하고자 노력하였다. 마을단위농업경영체 관련 유형을 정리하면 아래 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 마을단위 농업경영체 유형

농업경영체의 유형	비고
<ul style="list-style-type: none"> · 지연적 조직경영체 - 농업생산조직의 하나의 형태로 하나의 마을 내지 필요한 지역범위에 있어서 지역주민의 합의에 기초함 - 농지와 관련한 조직적 활동, 특히 노동과 기계·시설에서의 조직적 활동을 통하여 경제 합리성을 높임으로써 지역의 사회생활 및 경영의 성장을 도모하는 마을영농 	김태곤 등 (2006)
<ul style="list-style-type: none"> · 마을단위 영농조합(조직) - 마을단위 농업경영체의 조직화 - 규모확대를 실현하기 어려운 영세하고 고령화된 농가나 규모확대의 요건이 갖춰지지 않는 지역에서는 조직화를 통해 효율적인 농지이용과 노동력 활용이 가능한 방안을 모색함 	황의식 등 (2008)
<ul style="list-style-type: none"> · 농어촌공동체회사 - 지역주민 또는 귀촌인력이 자발적으로 참여해 기업경영방식을 접목하여 지역의 인적·물적자원을 활용함으로써 지역주민이 공동으로 상품 및 서비스를 생산·판매하는 마을단위공동사업체를 육성하는 사업임 - 54개 농어촌공동체회사를 선정·지원함 (유형 : 농식품산업형, 도농교류형, 지역개발형, 사회복지서비스제공형) 	농림수산식품부 농어촌사회과 보도자료 (2012.2.1)
<ul style="list-style-type: none"> · 농식품형 예비사회적기업 - 농식품부는 농어촌에 특화된 사업을 육성하여 브랜드화 할 수 있는 모델을 발굴해 나가고, 마을단위 경영체를 예비사회적기업으로 지정하여 사회적기업으로 육성해 나갈 예정임 - 농어촌지역 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 수행하는 기업임 	농림수산식품부, 농어촌사회과 2012.2.28보도자료, 김광선(2011)

3.2. 마을단위 농업경영체 운영실태

마을단위 농업경영체의 공통적인 특성 중 하나는 정책사업에서 이뤄진 경영체와 마을을 주체적으로 이끌어가는 경영체로, 현재 운영되고 있는 녹색체험마을, 영농조합법인, 농어촌공동체회사의 농업경영체 사례를 살펴보면 <표 5>와 같다. 녹색체험마을인 H마을은 고령농들에게 농업적 직업을 제공하거나 가공, 체험 등의 도농교류형의 복합된 수익성을 창출하고 있으며, 농어촌공동체회사인 Y공동체는 사회복지적 측면과 농작업 활동을 포괄하는 직업을 제공하는 농업적 직업, 농업과 연관된 직업, 가공, 체험 등 도농교류형의 복합된 수익성을 창출하는 경영체이다. 그리고 주로 벼를 재배하며 영농조합법인 형태로 사업을 운영하고 있으며 대부분이 자체 브랜드를 가지고 있는 A영농조합법인은 집단화된 들녘을 공동생산관리하여 영농 생산비 절감과 함께 고품질 생산기반을 구축하고 있는 들녘별쌀경영체이다.

그리고 이들 마을단위 농업경영체 중에는 귀농하거나 직장에서 배운 노하우를 나타내 사업시작 전에 농업관련 충분한 사전지식과 재배 기술을 습득한 이후 사업을 시작한 경우도 있었으며 그 마을에 자원을 파악하고 마을주민을 설득하고 이해관계 갈등을 극복하려 노력하고 있다.

김태곤 등(2011)의 연구보고에 의하면 마을 또는 들녘을 단위로 한 조직경영으로 커뮤니티 비즈니스를 육성방안을 제시하고 있다. 이는 농촌 지역의 활성화를 위해 지역의 영세소농그룹의 조직화 또는 영세 소농그룹과 전업농 그룹으로 들녘 단위로 단지화·조직화에 의한 상호 공존하도록 하고 영농편의성을 제고하고 생산비를 절감함으로써 지역의 영세 소농이 경영능력을 향상하고 소득증대를 도모하는 효과를 파악하였다.

〈표 5〉 마을단위 농업경영체 운영 사례

	녹색체험마을 (H마을)	영농조합법인 (A영농조합법인)	농어촌공동체회사 (Y공동체)
사업내용	농촌체험관광, 농산물 생산·가공·유통, 온 라인 쇼핑몰	탑라이스 생산 및 유통 일품벼 생산 및 유통 잡쌀계약생산	노인복지사업 노인일자리 창출, 농산 물 생산·가공·유통
참여가수	농가수 : 138호 인구 : 344명 (실생활인구:187명)	농가수 : 600호 조합원 수 : 127명	주민수 : 67명
경작규모	72.9ha	벼 620ha, 찰벼 150ha	400ha
공동이용 시설	전통마을체험관	광역방제기, 건조저장기(6 개), 저온창고(250평), GAP 가공시설, 육모공장	마을내 휴경지 1ha를 임차 해 (연간 200평당 3만원-5 만원 농지 임차료 지급) 모시잎 재배, 떡가공 공장
생산품목	-벼, 전대, 고사리, 고추, 콩 -가공식품(된장, 고추장, 반찬류)	쌀(일반 유통업체 및 직거 래, 인터넷쇼핑몰),	유기농쌀, 잡곡, 고춧가 루, 콩류, 감자, 자두
의사결정 장단점	-투명한 자금관리와 임 원진의 책임을 강화하 여 역할분담을 실행함	-리더를 중심으로 50세전 후의 조합원으로 구성됨 -체계적인 조직구성	-농작물재배, 시간운영, 작업배치 등 지역주민 간 잦은 갈등발생함
사업구조 장단점	-영농조합법인과 영농 회사법인을 두어 사 업영역을 확장함	-이·감사 7명, 운영위원 14명 들년별 경영체 5개 단지조성 -농작업(육묘작업, 방제 작 업공동 실시)함 -수확은 농가 개별단위(개 인농 기계이용)에서 실시	-농장규모 확대계획은 없음 -현재 수익이 발생하고 있지 않음
경영실행 역량범위 와 장단점	-전통시장개장, 지역문 화 계승놀이확산 -유통 및 가공판매 -일자리제공으로 지역 내 순환 구조형성에 도움을 줌	-탑라이스를 계약재배하고 있으나 마케팅 전문인력 부재로 -브랜드 개발에서 유통까 지 어려움이 있었음	-추후 장류, 미숫가루, 김장김치 등 -가공상품개발에 대한 계획 중임
운영 상 장단점	-리더의 경력과 기업 경영 적인 마인드 보유 장점 -리더역량발휘	-전문인력부재로 2차 가공사 업을 시도하기 어려운실정 -경영역량전담인력구성필요	-휴경지임차비용문제 -갈등 발생 -의사결정시스템필요

3.3. 마을단위 농업경영체의 경영성과에 미치는 영향요인

실제 마을 내의 농업활동은 산업적 개념이 포함되는 활동으로 변화되고 있으며 마을 내 고령농이 노동할 수 있는 다른 요소들로 새로운 작물 재배, 가공, 체험 등의 수익성 있는 사업을 창출할 수 있는 다양한 형태의 비즈니스로 전환하고 있다.

이점에 있어서 마을의 지역적 상황과 특성에 따라 각기 다른 처지와 상황에 놓여 있기 때문에 마을을 적극적으로 움직이는 주체의 역량과 경영성과에 미치는 조건도 다르게 요구될 것이다.

박문호 등(2011)의 연구에서 보면 마을단위 농업경영체의 개념과 유사한 지연성 조직경영체를 생산조직의 한 형태라는 입장에서 생산조직의 구조적 특성을 파악하였다. 생산조직의 구조는 기본적으로 구성원 농가의 주체적 조건(농가의 경영적 성격과 의향), 환경조건(노동력시장의 조건, 농업생산기반 조건, 농가의 구조)에 대하여 조직체가 대응과정에 다양한 형태의 조직으로 나타난다고 한다. 이러한 상호관계를 통한 경영주체의 성격과 조직화의 동기를 파악하고 조직의 내·외적 환경요인을 어떻게 수용하고 있는지를 이해하는 것이 유효한 유형구분이라고 하였다.

한성일 등(1999)연구에서 농업경영성과의 개념을 정확히 파악하기가 어려우며 농업경영성과 관련한 경영성과, 분석, 진단에 대한 개념, 이에 관련한 지표, 경영형태 등 경영활동의 순환과 농업경영체 유형별 경영성과를 구체적으로 명확히 할 필요가 있다고 한다.

또한 경영성과를 규정하는 것은 경영 내부요인과 외부환경으로 나눌 수 있으며 농업경영인이 직면하는 외부환경(시장환경, 제도적 환경, 자연기술적 환경)은 농업경영정책(외부환경의 내부화)의 영향을 받는다고 하였다.

〈표 6〉 경영체 구분에 따른 경영성과 개념의 체계화

	전통적 가족경영	기업적 가족경영	기업경영
경영목적	소득	경영주노동보수	순수익(이윤)
경영구조	가족노동력·자기소유농지·생산수단의 결합	가족노동력·자기소유농지·생산수단의 결합	임금노동자 고용소유와 노동의 분리
경영관리	가계와 경영의 미분리 경험적 기술에 의존 경험적 숙련에 의한 가족내 역할분담	가계와 경영의 회계적 분리계수적관리, 투입산출의 명확화 기능에 근거한 분업	경영체 회계의 확립 관리노동과 작업노동의 분리
경영성과	소득 (자급적생산요소활용)	경영주노동보수 (가족노임의 완전비용화)	순수익 (자본투자이익)
경영분석	집약도지표 중시	경영효율지표 중시	재무분석지표 중시
경영진단	직관에 의한 경영비교	표준치, 경영 간, 시계열 비교	목표비교

출처 : 한성일, 소순열, 이승형 (1999) 농업경영성과과약을 위한 개념의 체계화, 한국축산경영학회지, 제15권 제2호 p.441

성진근(2011)의 농업경영학 교재에서 보면 경영계획의 수립→생산요소의 결합→경영조직의 조립·실행을 통해 얻어진 이익을 농업소득으로 파악하고 있으며 다른 산업분야와는 독특한 특성이 존재하기 때문에 농업 분야에는 특별한 의사결정환경이 존재하며 새로운 경영계획을 세우고 경영성과를 수시로 점검해야한다고 한다.

〈표 7〉 기존문헌연구에서 다룬 핵심성과지표(KPI)

성과요인	참고문헌
비전, 목표, 성과, 프로의식, 창의성, 인력양성, 농업경영정보화 지원시스템구축, 경영능력, 전략적 유통관리, 산지조직화, 지속가능성, 생산성향상, 상품경쟁력(품질)향상	농촌진흥청(2007)
고품질 생산기술, 과학적 경영능력 보유한 농업인력 확보유지, 농업경영혁신, 잠재인력 양성	김사균 등(2005) 한국농촌지도학회
다양한 주체(주민, 지자체, NPO 등)의 조직화, 주체의 역량강화, 지역자원의 생산적 활용과 보전관리, 문제해결을 위한 지속적인 활동, 지도자 육성	김태곤 등(2006) 한국농촌경제연구원
참여적 개발, 주민의 능력개발, 임파워먼트, 지속적 개발을 실현할 수 있는 기계작동	김태곤 등(2007) 한국농촌경제연구원
농업경영체의 목표달성(경쟁력제고, 소득제고)에 핵심적인 영향을 미치는 경영체의 내적, 외적인 특성 경영능력, 전략적 유통관리, 생산성향상, 상품경쟁력(품질)향상	농림수산식품부(2009)
경영요소의 결합강도, 의사결정기능, 조직의 내·외 환경 주체적 조건, 환경조건, 조직체적 구조 소유관계(보수와 성과 배분이해), 직능관계(조합원의 배치 및 기계작업상의 노동력 편성), 인격적 관계	박문호 등(2011) 한국농촌경제연구원
지속가능한 마을만들기에 초점을 맞춰 지속가능성 총체적지표(환경, 사회, 경제적 총체적 측면)를 연구하여 농촌지역의 지속성을 강화시켜 정기적인 모니터링을 할 수 있는 프로세스개발 추진을 강조함	김재현 등(2010) 농촌관광연구

4. 각 변수와 경영성과와의 관련성

4.1. 실무경영역량과 경영성과와의 관련성

농업경영체 조직 구성원의 역량을 강화하고 주체적인 능력을 발휘하는데 있어서 리더의 역할과 능력은 중요하다는 것이 일반적인 견해이다. 이상용 등(2007) 농촌진흥청의 연구에서는 조직의 지속가능성은 그 조직이 얼마나 민주적인 운영을 하고 있으며, 구성원의 참여를 보장하는가에 달

려 있다고 주장하였다. 동시에 그러한 지속가능성이 조직활동(경제적 활동, 사회적 활동 등)을 통한 효과와 이익창출이 어느 정도인가에 따라 좌우된다고 하였다. 마을 및 농업경영체의 주요 성공요인 및 경영성과에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적인 연구결과는 매우 부족한 실정이다. 농림수산식품부(2009)의 연구 자료에 의하면 경영체에 따라서 경영자 측면의 특성, 경영환경 측면에 특성, 자원측면의 특성이 차이가 있으며 경영여건에 부합하는 핵심성과지표를 통한 평가는 해당 경영체의 수행사업의 경쟁력을 높일 수 있다고 한다.

농업경영체는 경영자원의 결합체로 그 마을에 속해 있으면서 경영체가 보유하고 있는 전략적 자산, 자원과 역량을 경쟁우위의 근원을 인식하는 정도를 의미한다. 마을단위 농업경영체로서의 성격을 갖는 조직의 경영능력 향상이 핵심적 과제이다.

4.2. 인적 인프라 및 공동체 커뮤니케이션과 경영성과와의 관련성

이상용 등(2007) 농촌진흥청의 연구에서 조직의 리더는 마을 내·외 인적, 물적 자원을 적절히 결합하여 구체적으로 조직화를 실천하는 주체를 말한다. 리더와 구성원사이 이해관계의 격차를 줄여야 진정한 리더십이 발휘되고 조직의 목표달성이 가능하다. 조직리더와 내부구성원간의 역량 차이가 가장 큰 원인이라고 분석되며 너무 많은 리더의 희생과 헌신에 기대는 약순환이 유발된다. 이러한 문제점을 극복하기 위해 조직 내의 구성원간의 철저한 역할분담을 통한 주체적 참여를 유도해야 한다. 경영자는 해당조직의 궁극적인 비전과 목표를 대내외적으로 제시하고 사업추진방향에 관한 전략을 수립함으로써 조직원에게 동기부여하고 참여를 할 수 있는 리더십발휘와 추진력 발휘정도를 의미한다.

4.3. 정신적 가치관 및 문화유산관리와 경영성과와의 관련성

김재현(2010)연구에서 마을단위는 주민들의 생활영역으로 주민구성원이나 인구수변화에 따라 지역의 지속성에 영향을 받을 수 있어 '주민구성원의 다양성, 인구증가감소의 물리적환경과 더불어 정신적 측면으로 나눠 마을 주민의 행동이나 특성을 함께 평가하는 지역공동체성과 인적자원 지표를 개발하였다. 그중 마을의 사회적 지속성을 유지하는 지표로, 특히 문화적, 정신적 지속성은 주민조직체계의 운영과 실제 의사결정 및 갈등관리를 효율화시키는 주요요인으로 연구하였다. 서종석(2009) 농림수산식품부의 연구 자료에 의하면 주요성공요인들의 공통적 요소 결합을 경영자(경영주), 경영환경, 경영자원, 경영 메카니즘으로 제시하였다.

5. 연구 설계

본 연구는 농업경영체 경영성과의 요인을 탐색적으로 분석하는 것을 목적으로 한다.

5.1. 연구 가설 도출

농업경영체에 관련된 기존의 실증분석의 결과를 보았을 때 아직은 어떤 영향요인들이 농업경영체 성과에 어떤 영향을 주는지 매우 일관성있게 나타나지는 않고 있다. 이를 살펴보기 위한 탐색적 수준의 분석으로 4장 부분의 이론적 고찰의 결과들을 토대로 하여 각 성과에 미치는 영향요인들과 경영체 성과와의 관련성을 가정한 가설을 도출하고 연구모형을 수립하였다. 구체적으로는 농업환경에 따른 마을단위 농업경영체의 공유

및 의사결정과정의 경영성과에 영향을 미치고 또 농업의 실무경영 능력 역시 성과에 영향을 미치는 것으로 가정한 연구 설계를 세웠다.



〈그림 1〉 연구 모형

앞의 연구모형으로부터 다음과 같은 세부 가설들을 수립하였다.

- 〈가설 1〉 농업경영체의 인적인프라는 농업경영체의 경영성과와 관계가 있다.
- 〈가설 2〉 농업경영체의 문화유산관리는 농업경영체의 경영성과와 관계가 있다.
- 〈가설 3〉 농업경영체의 공동체유대감은 농업경영체의 경영성과와 관계가 있다.
- 〈가설 4〉 농업경영체의 공동체 커뮤니케이션은 농업경영체의 경영성과와 관계가 있다.
- 〈가설 5〉 농업경영체의 의사결정과정 및 갈등관리역량은 농업경영체의 경영성과와 관계가 있다.
- 〈가설 6〉 농업경영체의 경영역량은 농업경영체의 경영성과와 관계가 있다.

〈가설 7〉 농업경영체의 생산역량은 농업경영체의 경영성과와 관계가 있다.

〈가설 9〉 농업경영체의 마케팅역량은 농업경영체의 경영성과와 관계가 있다.

〈가설 10〉 농업경영체의 경쟁역량은 농업경영체의 경영성과와 관계가 있다.

5.2. 변수의 선정, 개념적 정의 및 측정 방법

5.2.1. 마을단위 농업경영체 경영성과

마을단위 농업경영체 경영성과의 개념적인 정의는 마을단위 농업경영체가 각 구성원들이 목표로 하는 것을 달성한 정도로 보았다. 마을단위 농업경영체의 성과는 구체적인 척도로 측정하고자 하였으며, 경영체의 일차적인 성과를 보기 위하여 경영체의 매출액으로 측정하였다. 경영체의 매출액은 각 경영체의 규모나 연혁별 통제가 되지 못하므로 그 타당성에 문제가 있을 수 있다, 그러나 본 연구에서는 우리나라의 농업경영체의 가장 근원적인 척도로써 매출액을 성과지표로 활용하였다.

5.2.2 마을단위 농업경영체의 비전공유 및 의사결정체계 관련 지표

마을단위 농업경영체의 비전공유는 농업경영체의 각 구성원들이 공통으로 공유하는 미래의 목표와 희망으로 개념적인 정의를 할 수 있다. 의사결정 체계는 '각 경영체가 의사결정을 할 때 구성원들의 의견이 충실히 반영되면서도 합리성을 기반으로 하는 의사결정의 체계와 방식을 가지고 있는가'라는 차원으로 개념적 정의를 할 수 있다.

본 연구에서 마을단위 농업경영체의 성과에 영향을 주는 요인들 중 비전 공유와 의사결정 전반에 관련되는 체계는 다음과 같다. 경영체 공유

및 의사결정요인에 관련된 구체적인 대분류 항목으로 인적인프라, 문화유산관리, 공동체 유대감, 공동체커뮤니케이션, 의사결정 및 갈등관리 역량 등이 선정되었고 아래 <표 8>과 같이 구성되었다.

<표 8> 경영체 비전공유 및 의사결정요인 지표체계

대분류 항목	주요성과요인	성 과 지 표	비고
인적 인프라	마을 리더 여부	마을에 리더가 있다.	감재현 외 (2010) 농촌 마을 단위 지속가능성지표 중 지역공동체성, 인적자원의 지표 응용함
	리더 역량 발휘	마을리더 역량을 잘 발휘한다.	
	리더 역량 교육	마을 리더를 위한 역량 교육을 잘 받고 있다.	
	구성원역할분담체계	구성원역할분담에 대한 체계가 잡혀있다.	
	주민 참여	주민들이 자발적으로 잘 참여한다.	
문화유산 관리	문화유산 정도	우리마을에는 내려오는 문화유산이 많이 있다.	
	문화유산 보존도	우리마을은 문화유산이 잘 보존되고 있다.	
	문화프로그램개발성	문화프로그램이 개발되어 있다.	
	마을 역사 인식	우리마을 역사를 잘 알고 있다.	
공동체 유대감	비전과 목표 여부	마을 공동체의 비전과 목표가 있다.	
	교류와 협력 정도	주민간 교류와 협력이 잘 되고 있다.	
	단합 및 협력 정도	주민의 단합과 서로 간에 협력이 잘 되고 있다.	
	비상시 주민 협력	비상 및 위기상황에서의 주민협력이 잘 된다.	
	주민간 친밀성	주민 간 서로 친밀하다. 서로 친하게 지낸다.	
공동체 커뮤니케이션	정보교환 및 의사소통체계	정보교환과 의사소통을 위한 체제나 제도가 잘 되어 있다.	
	공동체 의견교환정도	공동체에 관한 의견 교환이 잘 되고 있다.	
	다양한 의견수렴가능성	공동체 내의 다양한 의견이 잘 받아들여진다.	
	외부와의 소통정도	마을외부와 정보 및 의견교환을 잘 하고 있다.	
의사결정 과정 및 갈등 관리 역량	갈등해소 정도	공동체 구성원 간에 의견충돌이나 갈등이 없다.	
	갈등해소 체제여부	공동체 구성원 간에 일어나는 갈등을 해소하거나 관리할 수 있는 체제나 제도가 마련되어 있다.	

의사결정 과정 및 갈 등 관 리 역량	의사결정 관련 교육 여부	주민에게 공동체 관련된 의사결정을 하기 위 한 교육을 하고 있다.	김재현 외 (2010) 농촌 마 을 단 위 지 속 가 능성 지 표 중 지역 공 동 체 성, 인적 자 원 의 지 표 응 용 함
	주민 간 친밀도 및 연 계성 정도	주민 간 친밀도가 높고 서로 잘 이해한다.	
	주민의견 반영 공정성	공동체 의사결정에 주민들의 의견이 평등하 게 반영된다.	
	의사결정과정의 투명도	공동체 의사결정과정의 투명하다	
	의사결정의 자발적 참 여도	의사결정에 주민들이 자발적으로 참여한다.	
	분쟁해소방법 획득가 능성	구성원 간 분쟁이 발생했을 때 해결방법을 쉽게 찾을 수 있다.	
	주민조직체계 구성 정도	주민조직체가 있으며 효율적으로 운영된다.	

공동체 유대감, 공동체 커뮤니케이션, 의사결정과정 및 갈등관리역량의 세부 변수들에 있어서 그 의미가 다소간 유사해 보이는 항목들이 있다. 세부 변수가 유사해 보이나 기본적으로 공동체 유대감은 구성원들간의 단합이나 협력이라는 점에 초점이 있고, 공동체 커뮤니케이션은 구성원들간의 의견 교류와 의사소통의 원활성과 그에 따른 수용 정도에 초점을 두고 있으며, 의사결정과정 및 갈등관리역량에서는 의사결정이 된 과정이 합리적이어서 다른 문제들을 야기할 개연성을 줄이는 점에 초점을 두고 있다고 구분할 수 있다. 그러나 세부 측정에 있어서 응답자들이 정확하게 구분하기 어려운 점은 있을 수 있다고 보여진다.

다음으로 두 번째 대분류항목인 실무경영역량 요인에 대한 항목으로 경영역량, 생산역량, 마케팅역량, 경쟁역량으로 아래 <표 9>를 구성하였다.

〈표 9〉 실무경영능력

대분류 항목	주요성과요인	성과지표	비고
경영역량	사업관련기술력 및 경력	사업공동체가 사업분야에 필요한 기술력과 경력을 보유하고 있다.	농림수산식품부 (2009)의 고소득경영체의 성공요인과 핵심성과지표를 응용함
	기획력 및 종합분석력	기획력, 분석력, 정보수집력, 종합분석력을 갖추고 있다.	
	전문인력보유	공동체 사업을 위한 전문가, 인력, 경영자가 충분히 있다.	
생산역량	우수 생산기술보유정도	새로운 혹은 탁월한 생산기술을 보유하고 있다.	
	시설의 현대화정도	사업관련 시설이 현대화 되어 있다.	
	생산성향상을 위한 연구 및 투자	생산성을 높이기 위해 연구하거나 투자한다.	
	생산성 관련 교육 정도	생산성 향상을 위한 교육을 많이 하고 있다.	
마케팅역량	고객의 특성 및 선호도 이해정도	우리 경영체는 생산물을 구매하는 고객의 특성과 선호도를 잘 이해하고 관리하고 있다.	
	안정적 거래처 확보정도	진속거래처 혹은 대형수요처를 확보하고 있다.	
	불황에 대비한 대안 보유 정도	불황기에 대비하여 수출 등의 다른 해결방법을 가지고 있다.	
	수요의 안정성	구매 수요처가 안정적이며 큰 변동이 없다.	
	신규시장 개척 노력	새로운 판로나 시장을 개척하기 위해 노력하고 있다.	
	광고 홍보의 적절성	마을, 생산품에 대한 광고홍보 잘 하고 있다.	
경쟁역량	품질 제고 노력도	생산품의 품질을 높이기 위하여 다각적으로 노력하고 있다.	
	제품 차별화 노력도	제품의 차별화(친환경, 생산이력제 등)를 위하여 노력하고 있다.	
	불량품에 대한 대처 적절성	불량품은 반품, 보상 등을 실시하고 있다.	
	브랜드 및 디자인 개선노력	브랜드, 포장개선, 디자인을 개선을 하고 있다.	
	수익성 향상노력	생산품의 수익성 향상이나 가격안정화를 위해 노력하고 있다.	

각 독립변수들은 리커트 5점 척도에 의해 측정하였다.

6. 실증분석

6.1. 자료수집과정

실증분석을 위해 정부부처별 경영체 육성관련 사업현황 및 지원대상으로 설문조사를 실시하고자 하였다. 농림어업총조사 및 농가 법인 통계조사원 자료를 이용하여 현재 운영되고 있는 예비 사회적 기업(12년 50개소 중), 농어촌공동체회사(11년54개소 중), 색깔있는 마을(1506개소 중)에서 표본을 추출하여 조사를 수행하였고 그 결과 최종적으로 농업경영체 51개소의 자료를 확보하였고 이후의 분석에 사용하였다.

6.2. 각 변수들의 특성 분포

아래 <표 11>, <표 12>는 주요 농업경영체 성과에 영향을 주는 요인으로 각 변수들의 특성을 요약하였다.

마을단위 농업경영체의 설문응답경영인을 대상으로 농업경영체 성과에 영향을 주는 요인과 매출액과의 관계를 나타내기 위하여 140개소에 현장방문 및 우편, 전화설문조사를 실시하였다. 이 중 설문에 참여한 경영체는 총51개였으며, 연령·학력·성별로 구분 시 무응답이 존재하여 이를 고려한 표를 감안한 전체적인 경영체 현황을 살펴보면 아래 <표 10>과 같다.

〈표 10〉 경영체의 경영주 현황

구분		기술통계량(n=51)			
		응답수(명)	비율(%)	평균	표준편차
연령	20~29	1	2.0	51.2	9.851
	30~39	2	3.9		
	40~49	14	27.5		
	50~59	26	51.0		
	60~69	6	11.8		
	70~79	1	2.0		
	합계	50	100		
학력	중졸	7	14	1.46	0.50
	고졸	20	40		
	전문대	5	10		
	대졸	14	28		
	대학원졸 이상	4	8		
	합계	50	100		
성별	남	42	84	1.16	0.36
	여	8	16		
	합계	50	100		

연령대별로 50~59세에 속하는 계급구간의 비율이 가장 높고, 평균은 약 51.2세인 것으로 나타난다. 학력별로 볼 때 고졸 이상의 비율이 86%, 성별로 볼 때 남성 경영주의 비율이 84%에 이른다.

경영체 매출액은 매출이 저조한 경영체 13.7%, 1억 미만 경영체는 51%로, 1억 이상 매출을 올리는 경영체는 31.4%로 나타났다. 개인매출액으로 보면 매출이 없는 저조한 경영인은 9.8%, 3천 미만 13.7%, 5천 미만 19.6%, 1억 이상 소득을 올리는 경영인은 25.4%로 파악되었다.

〈표 11〉 농가 개인별 매출액과 전체 경영체 매출액

구분		기술통계량(n=51)			
		응답수(명)	비율(%)	평균	표준편차
경영체 매출액	매출없음	7	13.7	3.24	1.67
	15백만~1억	14	27.5		
	1억~5억	10	19.6		
	5억~10억	2	3.9		
	10억~25억	10	19.6		
	25억 이상	6	11.8		
	합계	49	96.1		
	시스템결측값	2	3.9		

농업경영체를 대상으로 하여 아래의 〈표 12〉에서 9가지 항목별로 설문을 하였다. 각 항목별로 5점척도로 조사한 결과, 경쟁능력에 대한 점수는 3.7로 인적인프라, 공동체유대감, 공동체커뮤니케이션보다 높게 나왔다.

〈표 12〉 변수의 기술적 통계

주요요인	구성항목수	기술통계량(n=51)	
		평균	표준편차
인적 인프라	5	3.45	4.644
문화유산관리	4	2.96	4.031
공동체 유대감	5	3.45	5.233
공동체커뮤니케이션	4	3.25	3.978
의사결정과정 및 갈등관리역량	9	3.15	9.100
경영역량	3	2.99	3.189
생산역량	4	3.16	3.967
마케팅 역량	6	2.92	4.107
경쟁 능력	5	3.70	6.439

6.3. 경영체의 성과와 경영체 성과에 영향을 주는 요인간의 관련성 분석

본 연구에서는 경영체의 성과와 경영체 성과에 영향을 주는 영향요인과의 관계를 분석하는데 있어서 탐색적 연구의 수준에서 상호간의 관련성을 분석하는데 초점을 두고 있다. 이는 지금까지 이 분야에 관한 실증연구가 아직은 부족하고 그 연계성에 대한 논의가 활발하지 못함으로 인해 이 단계에서 정교한 관련성을 밝히는 것은 어려움이 많은 것으로 판단되었기 때문이다. 따라서 분석도 상호간의 관련성을 주로 파악할 수 있는 상관분석을 실시하였다. 경영체의 성과와 경영체 성과에 영향을 주는 영향요인에 대한 상관관계 분석 결과는 아래 <표 13>과 같다.

<표 13> 상관관계표

대분류 항목	세부 영향요인	경영체 매출액		대분류 항목	세부 영향요인	경영체 매출액	
		상관계수	유의 확률			상관계수	유의 확률
인적 인프라	마을 리더 여부	-.048	.753	경영역량	사업관련 기술력 및 경력	.271	.068*
	리더 역량 발휘	-.092	.545		기획력 및 종합분석력	.258	.083*
	리더 역량 교육	-.125	.408		전문인력 보유	.305	.039**
인적 인프라	구성원 역할분담체계	.055	.718	생산역량	우수 생산기술 보유 정도	.292	.049*
	주민 참여	-.081	.591		시설의 현대화 정도	.095	.529
문화유산 관리	문화유산 정도	.194	.197		생산성 향상을 위한 연구 및 투자	.192	.201
	문화유산 보존도	.117	.440	생산성 관련 교육 정도	.081	.591	

문화유산관리	문화 프로그램 개방성	-.109	.471	마케팅 역량	고객 특성 및 선호도 이해 정도	.214	.153	
	마을 역사 인식	.125	.407		안정적 거래처 확보 정도	.297	.045**	
공동체 유대감	비전과 목표 여부	-.188	.210		불황에 대비한 대안 보유 정도	.366	.012**	
	교류와 협력 정도	-.260	.081*		수요의 안정성	.261	.080*	
	단합 및 협력 정도	-.215	.152		신규 시장 개척 노력	.105	.489	
	비상시 주민 협력	-.099	.512		광고 홍보의 적절성	.082	.590	
	주민간 친밀성	-.169	.261		품질 제고 노력 정도	.103	.497	
커뮤니케이션	정보교환 및 의사소통 체계	-.022	.885		경쟁 역량	제품 차별화 노력도	.111	.462
	공동체 의견교환 정도	-.126	.403			불량품에 대한 대처 적절성	.087	.564
	다양한 의견 수렴 가능성	-.112	.459			브랜드 및 디자인 개선 노력	.080	.598
	외부와의 소통 정도	-.087	.567	수익성 향상 노력		.063	.679	
의사결정과정 및 갈등 관리 역량	갈등 해소 정도	-.209	.164	의사결정 과정의 투명도	-.144	.340		
	갈등해소 체제 여부	-.069	.648	의사결정의 자발적 참여도	-.135	.370		
	의사결정 관련 교육 여부	.020	.897	분쟁 해소 방법 획득가능성	-.228	.127		
	주민간 친밀성 및 이해도	-.239	.110	주민조직체 구성 정도	-.203	.177		
	주민의견 반영 공정성	-.302	.041**					

주) *: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

경영체의 성과는 각 경영체의 매출액으로 측정하였다. 분석 결과를 보면 인적인프라, 문화유산관리, 공동체 유대감, 공동체 커뮤니케이션, 의사

결정과정 및 갈등관리역량 등은 모든 변수들이 원래의 가설 방향과는 달리 상관관계가 없거나 오히려 음의 상관관계를 보여주었다. 공동체의 역량을 보여주는 경영역량, 생산역량, 마케팅역량, 경쟁역량의 항목은 유의함과 관련없이 볼 때 모두 양의 상관관계를 나타내고 있고 많은 부분 유의한 상관관계를 나타내고 있다.

구체적으로 보면 공동체 유대감의 세부변수 중 '교류 및 협력 정도'와 의사결정과정 및 갈등관리역량의 세부변수 중 '주민의견 반영 공정성'이 유의한 수준의 음의 상관관계로 나타났다.

따라서 <가설 1>에서 <가설 5>까지는 모두 기각이 되었다. 역량 변수 중에서는 경영역량 세부변수 모두인 '사업 관련 기술력 및 경쟁력', '기획력 및 종합분석력', '전문인력 보유' 변수들, 생산역량 중 '우수 생산기술 보유 정도', 마케팅역량 중 '안정적 거래처 확보 정도', '불황에 대비한 대안 보유 정도', '수요의 안정성' 등의 변수가 모두 유의한 양의 상관관계를 나타내었다.

따라서 경영역량과 성과와의 관련성에 관한 <가설 6>은 지지되었고, 각각 생산역량, 마케팅역량과 성과와의 관련성에 관한 <가설 7>, <가설 8>은 부분적으로 지지되었으며 경쟁역량과 성과와의 관련성에 관한 <가설 9>는 모두 기각이 되었다. 역량 관련 변수들 중에서 특히 높은 수준의 상관성을 보이는 변수들을 보면 '불황에 대비한 대안 보유 정도', '전문인력 보유', '안정적 거래처 확보 정도' 등이었다.

7. 종합적 논의 및 결론

본 연구는 현재 어려움을 겪고 있는 마을 단위의 경영체들의 성과에 주는 영향요소들을 실증적으로 살펴봄으로써 지금까지 관련 부문의 연구

와 실무적인 차원에서 기여를 하기 위한 목적으로 수행되었다. 이를 위해 관련된 문헌들을 폭넓게 고찰하였고 지금까지의 연구 결과들을 정리하고 그를 바탕으로 연구모형을 수립하였다. 고찰에서 나타난 중요한 변수들을 성과에의 영향요인들로 선정하고 그 변수들을 측정하기 위한 방법도 구상하였고 그를 바탕으로 설문문을 구성하였다. 다음으로 우리나라 마을단위의 경영체들의 모집단을 구성하고 그를 바탕으로 조사대상이 되는 표본집단을 선정하고 그를 대상으로 설문조사를 실시하였고, 그 일부에 대해서는 면담 조사를 병행하였다. 그 결과 51개의 경영체의 자료가 수집되었고 그를 대상으로 실증분석을 실시하였다. 원래 수립된 연구모형과 가설을 검증하기 위해서 상관분석이 사용되었다. 그러한 실증분석의 결과를 종합적으로 해석해 보면 다음과 같이 정리될 수 있다.

전체적으로 볼 때 마을 공동체의 협력과 관련된 요소들이나 마을 공동체 구성원간의 갈등을 해소시키기 위한 요소들 그리고 합리적인 의사결정으로 유도하기 위한 요소들이 원래의 가설과는 달리 모두 반대의 영향을 주는 것으로 나타났다. 심지어는 유의한 수준의 음의 상관관계를 나타내었다. 이 결과를 표면적으로만 보면 그러한 노력들이 부정적인 영향을 준 것으로 해석이 될 수 있으나 인터뷰 때의 의견 등을 고려해서 볼 때 부정적인 영향을 주었다고 보기는 어렵고 이러한 경영체가 성과를 내기 위해서는 현재 그러한 차원의 노력들에 힘을 들이는 것이 초점화된 하나의 구심점을 형성하여 집중하는 것과는 상반된 방향성을 가질 수 있고, 그러한 흐름이 초기에 취약한 경영체들이 공동체 경영 역량에 집중하지 못하도록 하여 성과에 좋지 않은 영향을 줄 수 있을 것으로 보여진다. 즉 전체적인 합의를 이끌어 내고 그러한 기반 하에서 운영을 하도록 하는 것이 합리적이고 민주적일 수 있으나 발빠르게 외부에 대응하고 초점화된 수행을 하는 데는 상반된 흐름을 가지도록 하여 성과에 오히려 좋지 않은 영향을 줄 수도 있을 것이다. 다른 각도로 보면 성과가 좋은

경영체들이 그러한 과정을 이미 거쳐서 그러한 이슈들은 현재 문제가 되지 않을 기반을 달성하고 다른 상대적인 중요도가 큰 이슈들에 집중하는 것으로 해석될 수도 있다. 그러한 각도에서 보면 성과가 상대적으로 좋지 못한 경영체들은 성과를 낼 수 있는 활동보다는 그러한 문제들에 아직도 많은 노력을 기울이기 때문이라고도 볼 수 있다.

이에 비해서 전반적으로 역량을 나타내는 변수들 중 성과와의 관련성은 극단적으로 상반되는 현상을 보여 주었다. 즉 앞에서 언급한 마을 공동체의 협력과 관련된 요소들이나 마을 공동체 구성원간의 갈등을 해소시키기 위한 요소들 그리고 합리적인 의사결정으로 유도하기 위한 요소들이 거의 대부분 음의 상관관계를 나타낸 것과 대조적으로 역량을 보여주는 변수들은 유의한 정도와 별개로 볼 때 모두 양의 상관관계를 나타내었다. 그리고 많은 변수들이 유의한 수준의 상관성을 보여 주었다. 본 분석에 사용된 표본크기가 더 컸다면 아마도 더 많은 변수들이 유의한 수준의 상관관계를 보여주었을 것으로 추리된다. 큰 분류로 볼 때 전체적으로 두드러지는 성과에의 영향요인은 전반적인 경영역량을 보여주는 변수들이었다. 즉 사업에 관련된 기술력이나 기획력, 종합적인 분석력, 전문인력 보유 등의 변수들이었다. 그 외에 역량을 나타내는 변수들 중에 마케팅 역량을 나타내는 일부 변수들의 중요성이 두드러졌는데 특히 불황에 대비한 대안 보유 정도는 아주 중요한 변수로 나타났다. 역량을 나타내는 변수군들 중 높은 상관성을 보이지 못한 것은 경쟁역량과 관련된 변수들이었다. 이것은 두 가지로 해석될 수 있을 것이다. 그 첫째는 현재 경영체들이 겪고 있는 사업 운영의 상황이 더 높은 수준의 경쟁에 직면하거나 더 높은 수준으로 올라서기 위한 단계에서 운영되고 있지 못하고 가장 기본적인 성과를 내는 단계에 머물러 있기 때문인 것으로 보여진다. 둘째는 경영체가 생산하고 있는 제품들이 심각한 경쟁에 놓여 있는 상황은 아니기 때문이다. 현재 농산물의 유통 특성상 각 산물들이 심각한 경

쟁으로 인해 어려움에 처하게 되는 것은 아닌 것으로 보여진다.

전체적으로 분석 결과를 보면 현재의 경영체들의 운영수준에서는 경영체들은 경영의 여러 활동들 중 보다 소프트웨어적인 부문인 의사결정과정, 커뮤니케이션 과정, 유대감 형성 과정 등의 요소들보다는 가장 직접적인 활동에 영향을 주는 실무지향적인 요소들이 성과에 주는 영향력이 더 크고 중요한 것으로 나타났다고 보여진다.

본 연구의 연구방법과 관련해서 볼 때 본 연구는 본격적으로 실증연구를 수행한 초기의 연구로 보여진다. 아직은 이 분야의 연구들이 많이 수행되지 못했고, 그로 인해 전반적인 경영체의 성과 관련 연구의 틀이나 결과가 정리되지 못하고 여전히 논쟁의 여지가 있기 때문이다. 따라서 연구모형의 구성을 비롯한 전반적인 연구의 틀과 변수의 선정 및 측정 등도 그 타당성에 논의의 여지가 있다고 판단된다. 우선 변수의 측정에 있어서 마을의 리더 관련 항목, 문화 유산 관련 항목들이 5점척도로 조사되었으나 설문 조사 결과 그 변수의 특성상 적절치 못한 부분이 있을 수 있었다고 보여진다. 실무경영역량의 세부 변수들은 가능한 객관적인 계량 지표들이 활용되는 것이 더 좋으나 지금의 마을단위 경영체들의 상황이 그런 측정을 할만한 단계에 있지 못함으로 인해서 주관적인 척도로 측정할 수밖에 없다. 특히 분석방법에 있어서 변수간의 관련성이 아직은 확고하지 못함으로 인해 구조방정식 모형이나 다변량회귀분석 등을 활용할 수 있는 단계에 이르지 못해 그러한 방법론을 채택하지 못한 취약점을 안고 있다. 또한 성과변수도 경영체의 매출액 한 가지만 보았기 때문에 그 결과의 해석이 제한될 것이다. 경영체의 연령이나 연혁, 경영체의 산출물 특성 등이 고려되지 못함으로서 경영체 특성에 따른 차이가 반영되지 못했고 연구의 성격상 통제의 필요성이 있는 경영체의 규모나 연령 등이 고려되지 못한 점, 다른 다각적인 성과변수를 고려하지 못한 점들이 본 연구의 약점으로 보여진다. 향후 경영체 성과에의 영향요소들에 관한

실증연구가 더 활성화되어 많은 연구결과들이 나오고 그를 바탕으로 연구의 모형이 더 공고해져야 할 것이고 그를 바탕으로 한 더 발전된 분석 방법들이 활용되어야 이런 부문에 이론적이고 실무적인 차원 모두에 있어서 더 의미있는 결과들이 산출될 것이다.

그럼에도 불구하고 본 연구가 탐색적 단계에서는 어느 정도 의미있는 결과들이 산출된 것으로 보여진다. 앞에서 언급하였다시피 큰 의미가 있을 것으로 가설화되었던 경영체의 공유나 의사결정과정에 관련된 변수들의 중요성은 나타나지 않았고 역량과 관련된 변수들의 중요성만 나타남으로써 향후 실무적인 차원에서 경영체를 운영하는 주체들에게 시사점을 줄 것으로 기대한다. 동시에 이 분야의 연구자들에게도 실증분석의 결과로 나타난 이 연구의 시사점들이 참고가 될 것으로 기대한다. 다만 이런 결과의 해석에 주의를 요한다는 점을 전제로 해야 할 것이다, 그 이유는 공동체의 진행 단계에 따라서는 다른 결론이 나올 수도 있으며, 더 확실한 결론에 이르기 위해서는 좀 더 심도있는 연구가 뒷받침되어야 하며, 더 많은 유사한 연구들에 의해 확인이 되어야 하기 때문이다. 향후 더 발전된 다양한 이 분야의 연구들이 수행되어 관련 분야의 발전이 있기를 기대한다.

■ 참고 문헌 ■

- 김사균. (2005). 우수농업경영체 발굴육성 전략의 발전적 제언. 12(2) 한국농촌지도 학회지, 243~255
- 김재현, 정수정, 태유리, 장주연, & 김성진. (2010). 농촌 마을단위 지속가능성 지표 개발을 위한 델파이 연구. 17(2) 한국농촌관광연구, 1~25
- 김창길. (2008). 유기농업 실천농가의 경영성과분석. 한국유기농업학회 2008년도 하반기 학술대회, 25~40
- 김충실, & 손교영. (1999). 사과 환경농업의 경영성과분석. 한국유기농업학회지, 37~48
- 김태곤, 정기환, & 송미령. (2006). 농촌의 내발적 지역활성화에 관한 한·일간 비교연구. 한국농촌경제연구원
- 김태곤, 정기환, 송미령, & 허주녕. (2007). 농촌의 내발적 지역활성화에 관한 한·일간 비교연구(3/3차연도). 한국농촌경제연구원
- 김태곤, 박문호, 김경덕, 김용력, 허주녕, 김정승, & 임지은. (2011). 커뮤니티 비즈니스 중장기 육성방안(1/3차연도). 한국농촌경제연구원
- 김철규, 김태현, 김홍주, 윤수중, 박민선, 송정기, 이해진, 박대식, 김종덕, 허미영, & 윤병선. (2011). 새로운 농촌사회학, 집문당, 110
- 농림수산식품부. (2009). 고소득 농업경영체 성공요인 분석 및 정책대안 연구. 농촌진흥청. (2005) 벤치마킹을 위한 경영자능력 평가기법 연구
- _____. (2011). 경영성과분석. 농촌진흥청 기술협력국 기술경영과 08
- _____. (2007) 농업경영 비즈니스 성공조건II, 94~159
- 박문호, & 김정승. (2011). 지연성 농업경영체의 경영실태와 성과. 한국농촌경제연구원
- 성진근. (2011). 새농업경영론 글로벌시대의 활로. 도서출판 해남, 169~218
- 우진기. (1999). 농촌지역 마을가기 관행의 구조와 기능. 국립중앙박물관
- 유찬주, 황진수, & 장동현. (2008). 농업경영자능력이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구—수도작 농가의 사례. 산업경제연구 21(4), 1809~1824
- 이상용, 유정규, 김태연, & 채영길. (2007). 지역농업경영체의 유형별 경영모형 개발. 농촌진흥청 농업경영정보관실

- 정양현, & 이충섭. (2006). 농업법인의 환경특성과 정부지원이 균형성과에 미치는 영향. *11(2), 대한회계학회*, 75~92
- 황의식, & 정호근. (2008). 농업경영체의 조직화 효과와 활성화 방안. 한국농촌경제연구원
- 황영모. (2011). 농업·농촌 6차 산업화의 이해와 사례-일본의 논의와 전북의 사례를 중심으로-충남농어업 6차산업화 포럼 발표자료

Received 15 December 2012; Revised 11 March 2013; Accepted 14 March 2013

The Causal Relationship among Vision-sharing, Communication, Management Competences and Performance of Agricultural Product Unit in Rural Village Level

Un Sun Park^a · Joo Sub Park^a · Hyung Rae Jo^b · Sang Young Lee^a

^aTechnology & Farm Management Division, Technology Cooperation Bureau, Rural Development Administration, Suwon, Kyeonggi 441-707, Republic of Korea

^bDept. of Business Administration, Gachon Univ, Sujeong-gu, Seongnamdaero, Kyeonggi, 461-701, Republic of Korea

Abstract

This study focuses on the vision-sharing practices, actual management capabilities and marketing competence for management which are supposed to be associated with the performance of village-based agricultural production sector. For this, vast literatures related to this issues were reviewed and analyzed, and which were used to establishment of research model. And then questionnaire were developed along the research model, survey were implemented using the questionnaire. In survey both of questionnaire and interview were used to obtain proper opinion. Total of 51 completed questionnaires were obtained and used to empirical analysis.

The correlation method was used to investigate the relationships between factors affecting performance of agricultural production unit and performance.

Major findings are as follows: (1) in overall, factors related to the vision-sharing or communication are not so important or even negative

effects on the performance (2) in overall, factors of management competences are relatively associated with the performances positively (3) in overall, general management capabilities like planning or analyzing were positively related to the performance (4) significant factors which were related to the positive effects on the performances were alternatives considering risk of depreciation, securing stable customers, retention of professional personnels.

key words : village-based business, village-based farming



Un Sun Park is a post doctor of Farm Business organization, Technology & Farm Management Division in Rural Development Administration, South Korea.

Her research interests are on rural management organization, rural business marketing, and rural business development.

Address: Farm Business Organization, Technology & Farm Management Division, Technology Cooperation Bureau, Rural Development Administration, Suwon, Kyeonggi 441-707, South Korea

e-mail) uspark@korea.kr, phone) 82-31-299-2333



Joo Sub Park is a research of Farm Business organization, Technology & Farm Management Division in Rural Development Administration, South Korea.

His research interests are on rural management competence, and rural business development.

Address: Farm Business Organization, Technology & Farm Management Division, Technology Cooperation Bureau, Rural Development Administration, Suwon, Kyeonggi 441-707, South Korea

e-mail) pjs4639@korea.kr, phone) 82-31-299-2304



Hyung Rae Jo is a professor of Dept. of Business Administration, in Gachon University,

Main research area of him are entrepreneurship, success of venture projects related to rural management or rural business development.

Address: Dept. of Business Administration, Gachon Univ, Sujeong-gu, Seongnamdaero, Kyonggi-do, 461-701, South Korea

e-mail) hyrjo@gachon.ac.kr, phone) 82-31-750-5180



Sang Young Lee is a senior research of Farm Business organization, Technology & Farm Management Division in Rural Development Administration, South Korea.

His research interests are on rural management organization, rural management competence, and rural business development evaluation.

Address: Farm Business Organization, Technology & Farm Management Division, Technology Cooperation Bureau, Rural Development Administration, Suwon, Kyeonggi 441-707, South Korea

e-mail) syrhee84@korea.kr, phone) 82-31-299-2310